

これだけは知っておきたい
管理者の役割と部下指導のしかた 100

はじめに

はじめて管理者になって、途方に暮れる人は少なくありません。会社から期待されていることはひしひしと感じられても、具体的に何をどのようにすればいいのかを考えると、いいようのない不安がふくらむのではないのでしょうか。

今、会社が求める管理者のあり方は、大きく変わりつつあります。チームを取りまとめ、正しい方向に導き、成果を上げ、目標を達成し、その過程を通じて部下を育成し、ひいては職場風土・企業風土を改革して、会社をより高いレベルに引き上げるような人材。そんな新しい管理者像は、従来のように指示・命令中心の厳格な管理者像とは大きく異なるものです。

これからの時代の管理者は、管理者としてのあるべき姿をよく理解し、マネジメントやコミュニケーションのスキルを身につけ、柔軟なリーダーシップを発揮することが求められているといえるでしょう。

このテキストでは、そんな時代にはじめて管理者になる方のために、管理者に必要な基本的知識とさまざまなスキルをわかりやすく解説しました。管理者になったら何が変わるかというところからスタートし、そもそも管理者とは何か、仕事はどう管理すればいいか、部下の育成の仕方、コミュニケーションのスキル、チームのマネジメントなど、具体例を取り混ぜながら重要なポイントを網羅しています。

近頃は、管理者になりたがらない社員も増えているようですが、管理者となることはビジネスパーソンにとって大きなチャンスです。そこで得られる達成感は、チームリーダーならではのものですし、人間的にも大きく成長できるはずです。新しいキャリアステージにチャレンジしなければ、豊かな果実は手にすることはできないのです。

最初からすぐれたリーダーはいません。現実にかかるさまざまな問題に取り組みながら、リーダーとして成長していけばいいのです。求められる新しい管理者像ははるか遠い姿のように思えるかもしれませんが、その手がかり、足がかりをひとつひとつ明確にしていけば、着実にそこに近づいていくことができます。

本講座がそうした道のりを行く一助となれば幸いです。

目次とスケジュール

さあ、それではテキスト学習に入ります。途中で投げ出したりしないために、計画を立ててから取り組みましょう。自分自身のペースに合わせて無理のない計画を立てましょう。

1日2項目を学習するのが平均的なスケジュールです。

☐は、診断で間違ったところやこれは特に重要だ、覚えておきたいという項目のところをチェックするのに使いましょう。

章	内 容	P	予定日	終了日
1	はじめて管理職に就いたときに知っておきたいこと	10		
	☐ 1 管理者になったら何が変わる？	10	/	/
	☐ 2 会社は管理者に何を求めている？	11	/	/
	☐ 3 管理者になったらまずどんなことをすればいい？	12	/	/
	☐ 4 年上の部下との接し方	13	/	/
	☐ 5 年下の部下との接し方	14	/	/
2	管理者の役割とは	15		
	☐ 6 管理ってなに？	15	/	/
	☐ 7 管理者ってなに？	16	/	/
	☐ 8 管理者の立場とは？	17	/	/
	☐ 9 管理者の役割とは？	18	/	/
	☐ 10 これからの管理者はどうあるべきか	19	/	/
3	中間管理職とは	20		
	☐ 11 中間管理職の役割とは	20	/	/
	☐ 12 中間管理職の権限の範囲とは	21	/	/
	☐ 13 会社は中間管理職に何を求めている？	22	/	/
	☐ 14 中間管理職の「目標達成」とは	23	/	/
	☐ 15 経営計画と中間管理職	24	/	/
4	仕事の管理のしかた	25		
	☐ 16 仕事の割り当てと命令の与え方	25	/	/
	☐ 17 統制の取り方	26	/	/
	☐ 18 管理のサイクル	27	/	/
	☐ 19 チームプレイとは何か	28	/	/
	☐ 20 チームリーダーとしての責任とは	29	/	/
5	計画・スケジュールの立て方	30		
	☐ 21 計画の立て方	30	/	/
	☐ 22 スケジュールの立て方	31	/	/
	☐ 23 ムダのないスケジュールとは	32	/	/
	☐ 24 計画の伝え方	33	/	/
	☐ 25 計画の検証・変更はどう行うか	34	/	/

目次とスケジュール

章	内 容	P	予定日	終了日
6	部下の指導と育成	35		
	☐ 26 部下の育成は管理者の義務	35	/	/
	☐ 27 どんな場面で部下は育つか	36	/	/
	☐ 28 自分の仕事と部下育成との両立	37	/	/
	☐ 29 部下の心理を知ろう	38	/	/
	☐ 30 困った部下にどう対応するか	39	/	/
7	OJTの基本知識	40		
	☐ 31 教育の基本はOJT	40	/	/
	☐ 32 OJTのメリットとデメリット	41	/	/
	☐ 33 OJTの行動指針づくり	42	/	/
	☐ 34 OJTとOff-JTの違い	43	/	/
	☐ 35 これからのOJT	44	/	/
8	効果的なOJTの進め方	45		
	☐ 36 日常の管理行動は意識的に行う	45	/	/
	☐ 37 OJTとPDCAサイクル	46	/	/
	☐ 38 OJTの効果を高めるために	47	/	/
	☐ 39 OJTのさまざまな目的	48	/	/
	☐ 40 部下のタイプに応じたOJT	49	/	/
9	効果的な育成面接の進め方	50		
	☐ 41 面接にあたっての留意点	50	/	/
	☐ 42 望ましい面接のアプローチ	51	/	/
	☐ 43 育成面接のステップ	52	/	/
	☐ 44 育成面接の評価はどう行うか	53	/	/
	☐ 45 育成面接の活かし方	54	/	/
10	部下育成に関わるスキル	55		
	☐ 46 部下のやる気を引き出すコーチング	55	/	/
	☐ 47 より良好なコミュニケーションをつくるアサーション	56	/	/
	☐ 48 コーチングでは引き出せない部下の成長を促すメンタリング	57	/	/
	☐ 49 ライフ&キャリアデザイン・カウンセリングで育成の道筋をつける	58	/	/
	☐ 50 ロールプレイングを活用した部下育成	59	/	/
	☐ 添削問題		/	/

目次とスケジュール

章	内 容	P	予定日	終了日
11	組織運営の原則を知ろう	62		
	☐ 51 指令系統を統一しよう	62	/	/
	☐ 52 統制の限界とは	63	/	/
	☐ 53 職務の割り当てとは	64	/	/
	☐ 54 権限の委譲とは	65	/	/
	☐ 55 組織運営と社内改革	66	/	/
12	集団・組織の管理のしかた	67		
	☐ 56 集団力学とは	67	/	/
	☐ 57 組織目標の共有化	68	/	/
	☐ 58 責任と権限の配分	69	/	/
	☐ 59 情報の流れと管理	70	/	/
	☐ 60 意思決定のしかた	71	/	/
13	職場風土の改善と活性化	72		
	☐ 61 どういう職場をつくるか	72	/	/
	☐ 62 価値観の共有化	73	/	/
	☐ 63 共有した目標を定着させる	74	/	/
	☐ 64 自由度と権限委譲	75	/	/
	☐ 65 職場風土改善のために中間管理職に求められること	76	/	/
14	効果的・生産的なミーティングにするために	77		
	☐ 66 よいミーティングと悪いミーティング	77	/	/
	☐ 67 ミーティングの目的とは	78	/	/
	☐ 68 ファシリテーションとは	79	/	/
	☐ 69 ミーティングの準備とOne to Oneミーティング	80	/	/
	☐ 70 ミーティングを活性化する方法	81	/	/
15	管理者に求められるコミュニケーションスキルとは	82		
	☐ 71 管理にコミュニケーションスキルは欠かせない	82	/	/
	☐ 72 どんなコミュニケーションスキルを身につければいいか	83	/	/
	☐ 73 部下のほめ方、叱り方	84	/	/
	☐ 74 アクティブリスニングを身につけよう	85	/	/
	☐ 75 部下への効果的な指示の伝え方	86	/	/

章	内 容	P	予定日	終了日
16	効果的な目標管理の進め方 ☐ 76 目標管理ってなに ☐ 77 目標管理と面談制度 ☐ 78 目標設定のしかた ☐ 79 目標管理を機能させるには ☐ 80 目標管理を定着させるには	87 87 88 89 90 91	 / / / / /	 / / / / /
17	部下のモチベーションの高め方・管理のしかた ☐ 81 モチベーションのメカニズム ☐ 82 モチベーションを高めるための仕事の与え方 ☐ 83 部下のモチベーションが低下しているときには？ ☐ 84 部下を一人ひとりしっかりと把握しよう ☐ 85 モチベーション・リスク・マネジメントとは	92 92 93 94 95 96	 / / / / /	 / / / / /
18	部下のストレスを管理しよう ☐ 86 ストレスは多すぎても少なすぎてもダメ ☐ 87 ストレスの軽減のしかた ☐ 88 効果的なストレスのかけ方 ☐ 89 部下のストレスサインを読み取ろう ☐ 90 メンタルヘルス・マネジメントとは	97 97 98 99 100 101	 / / / / /	 / / / / /
19	課題解決とチームの育成 ☐ 91 なぜ課題解決がチームの成長につながるのか ☐ 92 課題解決の出発点とは ☐ 93 解決の優先順位を決めよう ☐ 94 課題解決のステップとは ☐ 95 いかにチームのパワーを高めるか	102 102 103 104 105 106	 / / / / /	 / / / / /
20	リーダーとして自ら成長しよう ☐ 96 今の自分自身を知ろう ☐ 97 未知の分野に挑戦しよう ☐ 98 どうすればもっとアクティブになれるのか ☐ 99 明快なビジョンを描こう ☐ 100 未来のリーダーを育てよう	107 107 108 109 110 111	 / / / / /	 / / / / /
	☐ 添削問題		/	/

中間管理職の役割とは

学習のポイント

POINT ① 中間管理職とは、上司に管理職がいる次長・課長をさす

POINT ② 経営と現場の間で主体的に現場を^{けんいん}牽引し、経営に参画する

中間管理職は中間にいる管理職のこと。つまり、上司に上位の管理職がいて、その指揮下に位置づけられている管理職のことです。一般に、管理職とされる役職には、部長、次長、課長などがありますが、ここで中間管理職にあてはまるのは次長と課長となります。部長は役員の指揮下にありますが、役員は管理職ではないので、定義上は中間管理職という立場になりません。

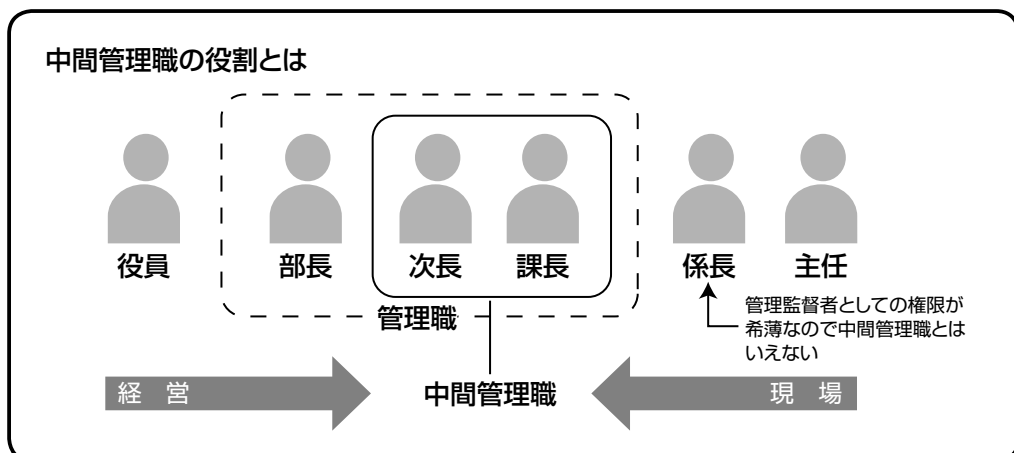
また、中間管理職に係長を含める場合もあるようですが、立場的には課長の指揮下という中間管理職の立場にあっても、係長は「管理監督者」としての権限は希薄なので、厳密には中間管理職といえないでしょう。正式には管理者を課長以上とする企業がほとんどです。ですから、課長と係長では、人事査定など直接の人事権、そして遅刻欠勤等の承認・業務の指示などを行う労務管理上の指揮権限というように与えられている権限にも大きな違いがあるのです。

さて、「中間管理職」という言葉には「サラリーマンの悲哀」を体現するというようなイメージが

あります。それは、上司からは叩かれ、部下から突き上げられ、その板挟みで悩む姿です。経営側の論理と現場サイドの生の声の狭間で、どちらか一方のみに与^{くみ}することもできず右往左往する姿。それはたしかに中間管理職の置かれる立場の一面ではあります。

しかし、そこで日常的に生起する問題の火消しに追われているだけでは、中間管理職としての役割を果たしているとはいえません。まさに、経営と現場の橋渡しをすべき重要なポジションにあるのが中間管理職だからです。

経営のスピード感がますます早まっている今、この中間管理職の優劣が企業の成長を左右する大きな要因となっているといっても決して過言ではありません。経営と現場の中間に埋没するのではなく、主体的に現場を引っ張り、経営に積極的に参画する役割が求められているのです。



計画の立て方

学習のポイント

POINT ① 計画は目標を達成するための設計図

POINT ② 時間軸でやるべきこと、役割と責任、目標を明確にする

計画（プランニング）は、自分の部署の目標を達成するための設計図のようなものです。曖昧な計画のまま場当たりの仕事をこなしていると、常に事後処理に追われ、仕事に振り回されることになってしまいます。管理者たるリーダーがそんな調子だと、部下も確信をもって行動することができません。たしかな計画に基づいて動いているからこそ、チームとしての統制も生まれるのです。

もちろん多くの職場では計画を重視しているはずですが、形だけの計画になっているケースも少なくありません。たとえば、なんの根拠もなく前年対比プラス何%かの数字を前提として、それに合計金額が合うように調整しただけの目標に向かってメンバーにハッパをかけるだけの営業計画。これでは、チームのモチベーションも上がりません。

では、自分のチームを目標達成に導いていく効果的な計画は、どのように立案すればいいのでしょうか。

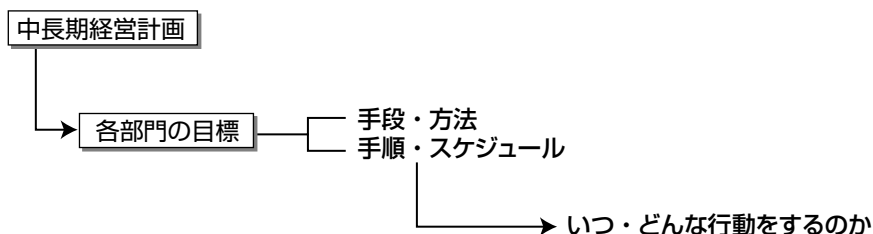
まず、全社的な経営戦略や経営方針が中長期経営計画の形で策定され、それに基づいて各部門の

目標が設定されているはずです。その目標を達成するための手段や方法、手順やスケジュールを具体的に決めていくのが自部門の実行計画となります。中長期経営計画は会社全体が進むべき方向ですから、管理者は常にそれを見失ってはなりません。

そして、メンバーへの仕事の割り当ても含めて、いつ（までに）、どんな行動をするのかを決めていきます。ガントチャートに書き出せば、テーマ別や個人別に時間軸でやるべきことが見えてきます。個人の役割と責任、中途時点での目標も明確にします。加えてコスト管理や、人員配置の組み替え、イレギュラーな事態の想定なども考えておきます。

ただし、いくら綿密な計画を立案しても、計画通りに進まないことは多いものです。また、計画に縛られすぎて硬直化するのもマイナスです。計画は設計図であると同時に、理想と現実の差を測っていく役割を果たすものだと考えましょう。メンバーと計画立案のプロセスを共有すれば、計画への理解がさらに深まるはずです。

計画の立て方



部下の心理を知ろう

学習のポイント

POINT ① 部下は上司に対して潜在的な警戒感をもっている

POINT ② 自分が認められているかどうかということに対して不安がある

最近の若者は何をを考えているのかわからない、職場でもよくそんな声を耳にしますが、管理者がそんなことを公言してはいけません。たしかに自分の若い頃と比べると理解できないことがあるかもしれませんが、それはいつどんな時代でも同じこと。多かれ少なかれジェネレーションギャップは存在するのです。

しかし、そこで理解することを諦めてしまっただけでは、組織力を高めることはできません。違いは違いとして認め、コミュニケーションを深めて部下の能力を高め、チームをまとめていくのはやはり管理者の役割なのです。

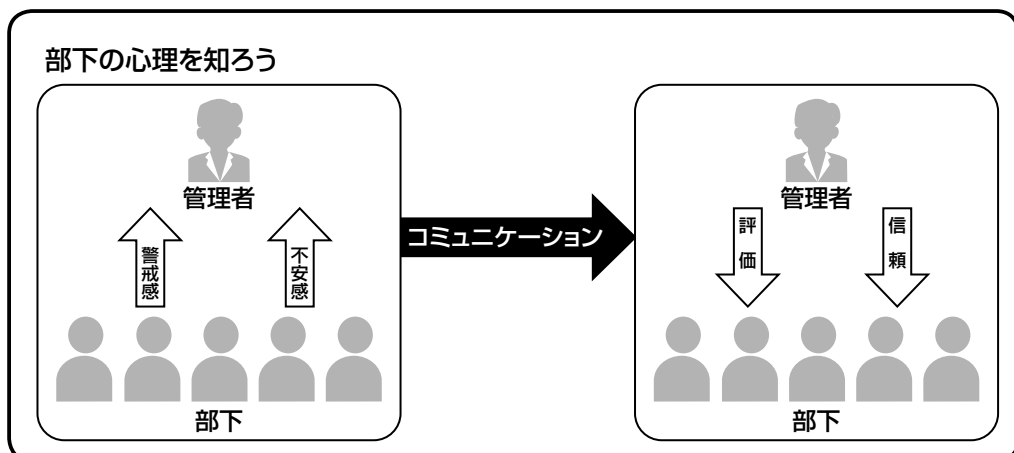
そのためには、部下の心理をしっかりと読む必要があります。部下の考えていることはなかなか言葉に表れません。しかし、そこを読まなければ効果的な指導はできないのです。

まず、部下にとって上司とはどんな存在か考えてみましょう。管理者としての上司は、自分に対して業務命令の権限を持つ人、人事査定の権限を持つ人です。端的に言えば、下手に逆らう

とまずい人であるわけです。したがって、ある種の警戒感を最初から抱いています。同時に、部下には自分が認められるかどうかという不安もあります。

それが事あるごとに部下の感情を支配し、モチベーションを大きく左右するのです。管理者にしてみれば何気ないひとことでも、警戒感や不安を持っている部下には、否定的なメッセージとして伝わってしまいます。大事なことには、できるだけ肯定的なメッセージを意識して込めるようにしたいものです。

基本的には、部下を評価し、信頼しているというのをしっかりと伝えます。注意したいのは、自分に忠実だから評価するというだけでは、部下を表面的なイエスマンにしてしまいます。さまざまな個性や価値観を認め、公正かつ公平に接していくようにしましょう。



OJTとPDCAサイクル

学習のポイント

POINT ① うまくいかないOJTはPDCAのサイクルが回っていない

POINT ② 管理者はPDCAのどこに問題があるのか切り分けて考える視点を持つ

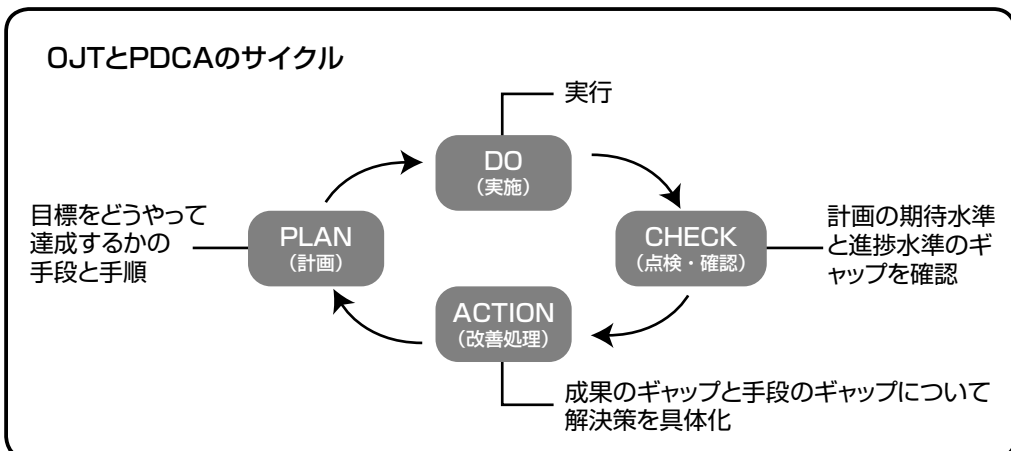
PDCA とは、Plan（計画）、Do（実施）、Check（点検・確認）、Action（改善処置）の頭文字をとったもの。つまり、PDCA のサイクルとは、この「計画→実施→点検・確認→改善処置」という一連の流れを意味しています。それぞれのステップを確実に踏んで、最後の A をまた P につなげていくことを「PDCA のサイクルを回す」といいます。

PDCA のサイクルは 1 度回して終わりではなく、継続的に行うことが重要です。つまり、進むべき方向や目標・やり方を決める管理計画を作成（Plan）し、その計画を組織的に実行（Do）し、その結果と目標に差があるかどうかを点検（Check）し、問題点を改善処置（Action）したうえでさらに、次の計画に反映させていくということを継続的に続けていくということです。

この PDCA のサイクルは、もともと品質向上のための管理システム的な考え方として生まれました。その後、さまざまなシステムの維持、改善活動に応用されて現在に至っています。OJT においても、常にこの PDCA がうまく回っている

かどうか、ということ意識することは非常に有効です。とくに計画を立ててもその通りに実行できない、実行しても効果が現れないというように、うまくいかない OJT は、この PDCA がきちんと回っていないことを意味します。管理者は、PDCA のどこに問題があるのか、切り分けて考える視点を持たなければいけません。

OJT において、Plan は、立てた目標をどうやって達成するかという手段と手順を明確にすることです。あらかじめチェックポイントとチェック時期を明確に決めておくことが重要です。Check では、計画の期待水準と進捗水準のギャップの確認を行います。どこまでできているのか、どれだけ遅れているのかを明確にします。初期の目的を逸脱していないのかもチェックする必要があります。それをもとに Action では、成果のギャップと手段のギャップについて解決策を具体化します。何をどうしたらいいのか、具体的な行動レベルのアクションプログラム化することが重要です。



育成面接のステップ

学 習 の ポ イ ン ト

- | | |
|----------------|----------------------------------|
| POINT ① | しっかりした準備を行い、事前に問題点や解決の方策を明確化しておく |
| POINT ② | 部下がチームの一員としての役割と責任を認識・共有できるように導く |

面接の具体的な準備は、場所の確保から始まります。なるべく環境のいい場所、落ち着いて話のできる場所を確保しましょう。同時に部下と面接の日程を調整します。お互い、スケジュールに余裕のある時間帯に設定します。

続いて、面接で何を話し合うのか、事前に説明します。部下の考え、自己評価についてもまとめておくように指示します。その後、管理者は人事評価シート、目標管理シート、評価マニュアルなど、必要な資料を準備します。

さらに、その資料に基づいて、部下の具体的な行動事例や業務遂行の結果などを書き出し、問題点の明確化、解決のための具体的方策の検討などを行います。

面接当日の面接のステップは次のようになります。

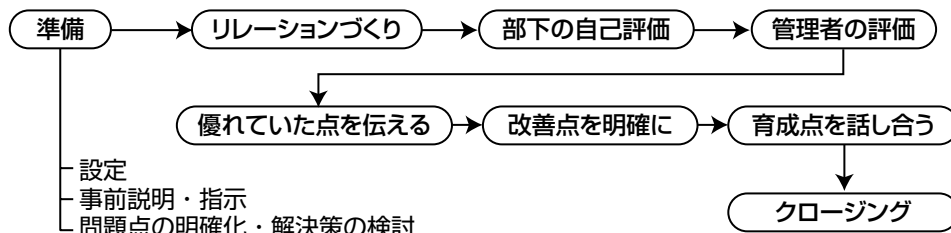
1. リレーションづくり（緊張を解きほぐし、信頼感のある雰囲気づくりをする）
2. 部下の自己評価を聞く（途中で否定的な意見を挟まない）

3. 管理者の評価を述べる（期待水準を示しながら客観的に話す）
4. 優れていた点を伝える（信頼と期待を伝える）
5. 改善点を明確にする（できる限り具体的にポイントを挙げる）
6. 育成点を話し合う（提案し合って共通点を見出す）
7. クロージング（前向きな態度で双方納得のうえ、面接を終える）

場合によっては、目標設定面接の要素が加わることもあります。その場合、ステップ6で部下の目標を聞き、管理者として期待したい目標を提示、部下にチャレンジを促しながら、実行計画を具体的に詰めていきます。

面接プロセスにおいては、積極的に部下の発言に耳を傾ける姿勢を示すことが求められます。また、管理者はチームの責任者であることをしっかりと自覚し、部下にチームの一員としての役割と責任を共有できるように導きましょう。

育成面接のステップ



指令系統を統一しよう

学習のポイント

POINT ① 部下が直接指令を受ける上司は一人であなければならない

POINT ② 指令系統が統一されていないと組織は混乱する

組織を運営するうえでは、管理者として知っておくべき原則がいくつかあります。指令系統統一の原則もその一つです。

これは、各組織構成員に対する直接の指揮・命令権者は一人。つまり、部下が直接指令を受ける上司は一人であるという原則です。組織においては、直属の上司から直属の部下に、指示・命令が流され、部下はその指示・命令に対して報告する義務があるのです。

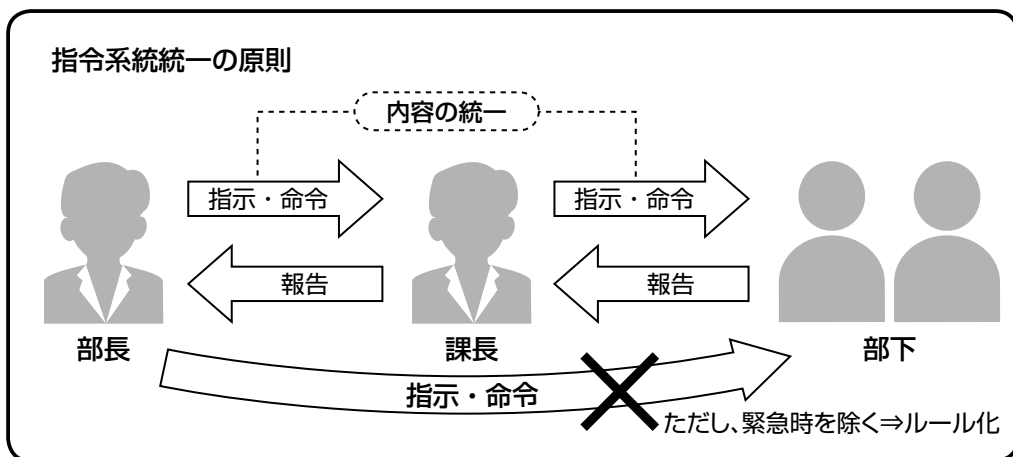
これは、組織の中を指示・命令という情報がスムーズに流れ、組織秩序を保持するために必要な原則です。もし、指令系統が統一されていないとどうなるのでしょうか。たとえば、課長が知らないうちに部長が部下に指示していたり、その内容が課長の指示と違っていたり、というようなことがあると、組織は大きく混乱してしまうでしょう。誰の指示を聞けばいいのか、指示の内容は信頼できるのか、また違う指示をされるのではないかなど、管理者と部下の信頼感が大きく損なわれるとともに、業務のスピード感も失われてしまいま

す。

この場合、部長はいったん部下の直属の上司である課長に指示を出し、それから課長が部下に指示を出すという流れになります。これが、指示系統統一の原則に沿った指示の出し方です。

ただし、現実にはこの原則に収まらない例外も生じます。それは課長の不在時、緊急時です。その場合は、事前、事後に速やかに連絡するということを定めて、情報が混乱しないようにします。

また、注意したいのは「指令内容の統一」も非常に重要だということです。指令系統が統一されていないと問題が起こるのは、つまり、指令内容が統一されなくなるからです。指令系統統一の原則は例外も許されますが、指令内容の統一は例外は許されません。いいかえれば、指令内容の統一をはかるために、指令系統を統一するといってもいいでしょう。



意思決定のしかた

学 習 の ポ イ ン ト

POINT ① 重要な意思決定には、データの多角的な分析と検討が不可欠

POINT ② 日常的な意思決定においては、ブレないようにチェックポイントを持つ

人も組織も行動する前に必ず意思決定を行います。個人の日常生活なら何気なく意思決定してなんとなく行動することもあるでしょうが、ビジネスの現場では何気なく判断するわけにはいきません。経営者が経営的意思決定を行えば、それは企業の動きを決定し、多くの社員の人生を変え、顧客に大きな影響を与えることもあります。組織として行動する際の意思決定には大きな責任がともなうのです。

現場の管理者でも、計画の決定、計画実行状況の判断とその判断に基づく行動の決定、予想外の状況になったときの判断とそれに対処する行動の決定、というような重要な局面での意思決定を行うことがあります。このような場合の意思決定は、多角的にさまざまなデータ分析を行い、とりうる行動によって起こる事態の可能性を想定する、といったプロセスが必要になってくるでしょう。たしかなデータに基づいてシミュレーションを行い、多方面から検討を加えるというようなプロセスです。経験や勘に頼るだけの意思決定では、

精度や確実性の観点からリスクが大きすぎるのです。

しかし一方で、管理者は日常的な意思決定を迫られることが非常に多いもので、「管理者の仕事とは意思決定をすることだ」といわれるほどです。それはたとえば、申請を許可すべきか却下すべきか、部下の仕事の進め方を叱るべきか様子を見るべきかなど、部下から判断を仰がれたり、管理者としてどうふるまうべきか迫られたり、といったことです。

こうした日常的な意思決定は、ゆっくり考える時間はありません。といってもその時の気分で意思決定しては、部下の信頼が得られません。そこに判断基準のブレがあってはならないのです。そのためには、会社の理念や方針に反していないか、社会的な倫理に反していないか、公正で公平か、安易でないか、リスクはないか、首尾一貫しているか、といったようなチェックポイントを自分なりに作り、素早く判断できるようにしましょう。

意思決定のしかた

意思決定のしかた

重要な局面での意思決定

- ・データ収集、データ分析
- ・データにもとづいたシミュレーション
- ・多方面からの検討

日常的な意思決定

- ・会社の理念や方針との整合性
- ・社会理念との整合性
- ・公正性や公平性
- ・リスクマネジメント
- ・首尾一貫性

ミーティングを活性化する方法

学 習 の ポ イ ン ト

POINT ① 活発なディスカッションを阻害する要因を取り除く

POINT ② 決定事項の実施状況をフォローし、ミーティングへフィードバックする

さまざまな準備をして、ミーティングのプロセスをリードしても、どうも活発なディスカッションにならない、ということがあります。とくに社内ミーティングがうまく機能していないような企業風土のところでは、どの部署のミーティングも同じような沈滞した雰囲気になりがちです。管理者としては、まず、活発なディスカッションを阻害する要因を取り除いていかななくてはなりません。

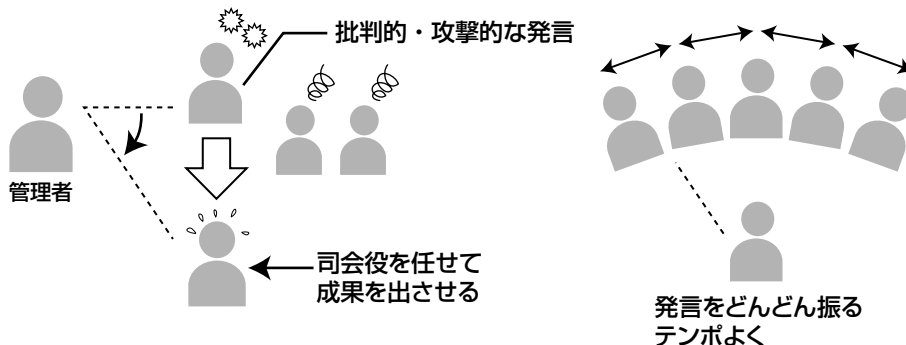
ありがちなのは、メンバーが発言することに対する萎縮です。自分の発言に対して厳しく批判されるのではないかと、せっかく発言しても否定されることが多い（表だって否定されなくても、白々とした雰囲気になる）ということです。攻撃的な発言をする部下がいれば、ミーティングの目的と意義をいねいに説明して、建設的な態度をとるように促します。そのうえで、ミーティングの司会役を任せて、その成果をしっかりと出すことを要求するのも一つの方法でしょう。

また、一人ひとりの発言が長時間になってしま

うような進行の仕方をするとう、発言することが負担になったり、聞いているうちに退屈したりしがちです。その場合は、なるべくテンポよく発言者が代わるように、どんどん発言を振ったり、自発的に発言できる機会・雰囲気づくりをしていきます。メンバーやテーマの性格に応じて、ブレインストーミングやブレインライティングなどさまざまな手法を活用するのも、変化があって効果的です。

それから重要なのは、ミーティングが大切な場であることを再認識させることです。そのためには、ミーティングのルールをもう一度しっかりと提示します。あたりまえのことですが、時間通りにミーティングを始めること、携帯電話の電源OFF、メールのやり取り禁止などです。ミーティングのプロセスと結論は必ず議事録に残し、決定事項の実施状況をきちんとフォローした後、ミーティングそのものについても評価の対象として、今後のミーティングへフィードバックしていきます。

ミーティングを活性化する方法



目標管理を機能させるには

学 習 の ポ イ ン ト

POINT ① 目標達成のために必要なものを部下自身に考えさせるような支援を行う

POINT ② 部下の視点を変え、視野を広げられるようなアドバイスを行う

目標管理を機能させるためには、実行計画のプロセスを管理者がいかにフォローするかが重要なポイントとなります。

計画を実行するうえで必要なのは、部下の個人的な能力・スキルとそのレベルアップですが、その過程では部下が自分なりに工夫したり、検討したりしながら、なんとか目標達成しようとする試行錯誤の努力が不可欠となります。管理者にはその過程を側面から支援することが求められています。

管理者は、部下の日常の行動を現場レベルでしっかり観察し、目標達成のために今何が不足していて、何が必要かを部下自身に考えさせることが大切です。

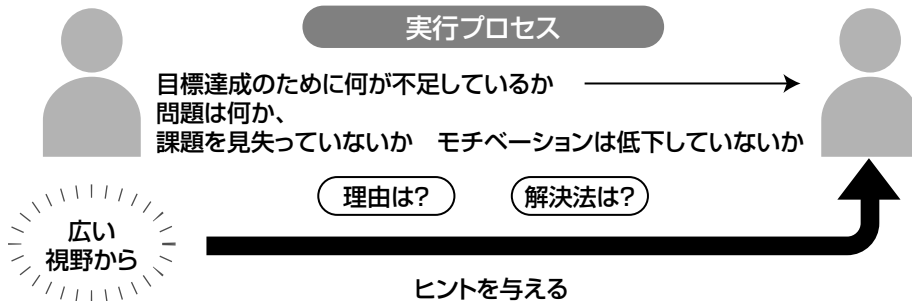
計画が思うように進まない時には、何か問題が起こっています。その問題が何なのか、まずは見極めることです。今やるべき課題を見失っていないか、モチベーションが低下していないか、克服できない障害があるのか、その理由とともに問題を掘り下げさせましょう。管理者は部下と話し合

いながら、対策のアドバイスをします。

また、部下はどうしても目の前の問題のみにこだわる傾向があります。管理者はより広い視野から部下に気づきのヒントを与えることも考えましょう。部下自身がどこに問題があるのかわからない場合も、視野の狭さに原因があることが多いものです。

その場合のヒントとしては、未達・逸脱はないか、優先順位に間違いはないかなど、達成計画全体に視野を広げて考えるように導きます。さらに、自分の仕事の内容だけでなく、同じ部署の動き、組織全体の流れにも目を向けると、組織の中で自分の仕事が客観的に見えてくるようになるかもしれません。自分の仕事だけでなく周囲のメンバーの仕事ぶりに注意を払うことで、組織としてのまとまりも向上させることができるでしょう。

目標管理を機能させるには



ストレスの軽減のしかた

学 習 の ポ イ ン ト

POINT ① ストレスコーピングは、ストレスに対してどのように行動するかという対処法

POINT ② ストレスの軽減のためにはさまざまな角度から対処する

ストレスをどのように受け止め、どのように行動するかを考えることをストレスコーピングといいます。ひとことで言えば、ストレス対処法です。

ストレスコーピングは、ストレスの解決またはストレスの影響を小さくすることをめざすものですが、ストレスそのものにアプローチする対処法と、ストレスが引き起こす情動反応にアプローチする方法に大別できます。あるいは、直接的／間接的×積極的／消極的という枠組みに分類することもできます。

たとえば、直接的で積極的な対処法としては、ストレスという問題を解決すること、状況を変えること、などがあります。これはストレスそのものにアプローチする対処法でもあります。直接的で消極的な対処法としては、それはそれほど重要な問題でないと自分に言い聞かせること、現状をそのまま受け入れること、感情を抑えること、などがあります。これは、ストレスが引き起こす情動反応にアプローチする対処法といえるでしょう。また、間接的で積極的な対処法とし

ては、似た事例について情報を集めること、周囲にアドバイスを求めること、などがあります。間接的で消極的な方法は、気晴らしをすることなどがあります。

以上は、ストレスを直接操作する、ストレス状況の解釈を調節する、ストレス状況の意味合いを変えてストレスを和らげる、ストレス状態をコントロールする、ストレスから一時的に逃避する、とも言い換えられます。アルコールやニコチンで気晴らし・一時逃避するのは、あまりいい方法とはいえませんが、それ以外の方法については絶対的な優劣はありません。そのストレスのあり方、または本人の性格によっても、効力が変わってきます。組み合わせることによって相乗効果があるかもしれません。

管理者としては、ストレスの軽減のしかたには、さまざまな方法があるということを知っておくべきでしょう。

ストレスコーピング

方法自体に
優劣はない

	積極的	消極的
直接的	ストレスを解決する 状況を変える 直接操作	現状を受け入れる 感情を抑える 解 釈
間接的	似た事例の情報を集める 周囲にアドバイスを求める 状況コントロール	気晴らしをする 一時的逃避